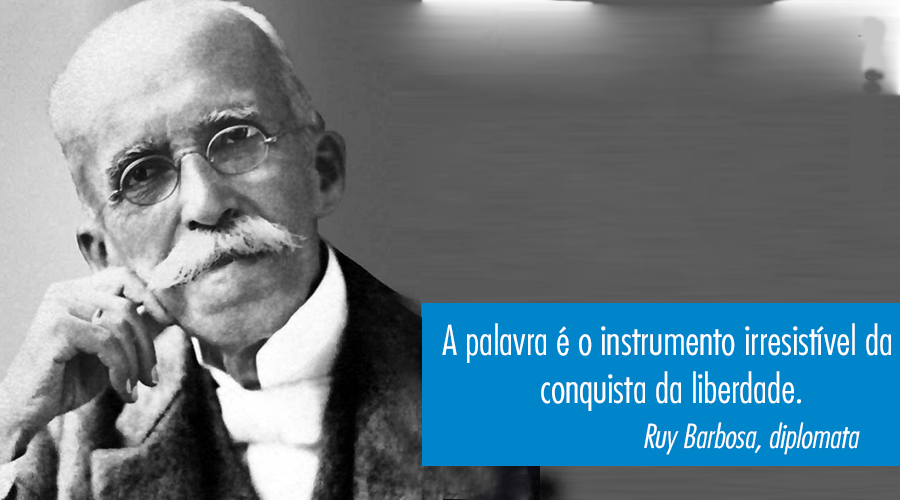
**6. CONCURSO PÚBLICO, ESTÁGIO PROBATÓRIO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**



**Iremos tratar nessa aula de três importantes assuntos referentes a “Gestão de Pessoas nas Empresas Públicas”: Concurso Público, Estágio Probatório E Avaliação De Desempenho**

**OBJETIVOS DA AULA:**

* *Levar o aluno a refletir sobre seu papel do concurso público;*
* *Apresentar resumidamente o processo de estágio probatório;*
* *Possibilitar ao aluno um conhecimento introdutório sobre avaliação de desempenho.*

**6.1. CONCURSO PÚBLICO**

**Introdução**

Nossa vigente Lei Fundamental estatui que o Brasil é um Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos, entre outros, a cidadania, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho.

*Num olhar mais atento, é nítida a relação existente entre esses preceitos e o concurso público. (1) Primeiro, a cidadania diz respeito à própria relação Estado-indivíduo, a qual vai além de um mero título eleitoral. (2) Segundo, a dignidade da pessoa humana tem íntima feição com a valorização humana, que não se satisfaz com a ideia de pecúnia. Segundo Immanuel Kant (2004, p.65) a dignidade é “(...) a coisa que se acha acima de todo preço, e por isso não admite qualquer equivalência”. E terceiro, os valores sociais do trabalho não são somente direcionados à iniciativa privada, antes, ao administrador, o qual vive sob a égide da lei e da legitimidade.*

Como se observa nesses ditames normativos, o concurso público encontra espaço cativo. Da mesma forma, entendemos que alguns dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil elencados no art. 3º da CRFB/88 é correlato a ele:

*“Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:*

*I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;*

*II - garantir o desenvolvimento nacional;*

*III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;*

*IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.*

Se há escolha e desejo político no Brasil de se fazer concretizar essas normas programáticas descritas no artigo constitucional acima, certamente poderíamos aduzir que o certame público apresenta-se como mais um instrumento dessa construção. Pois, representa uma justiça social, abre as portas para que muitos desafortunados possam crescer, favorece o desenvolvimento intelectual, promove o bem da sociedade e garante a igualdade entre os concorrentes.

Sem deslembrar dos benefícios trazidos ao Estado, pois o certame seleciona pessoas mais qualificadas para seus quadros públicos, seja o regime estatutário ou celetista.

A realização do concurso público deve revestir-se das garantias constitucionais e legais, notadamente quanto aos princípios que envolvem essa forma de admissão no serviço público.

***Conceito de concurso público:***

Trata-se de um procedimento formal a ser observado pelo Poder Público, cuja função é a escolha dos melhores profissionais para ocupar os quadros estatais. Meirelles (2013. p. 494) advoga que “o concurso público é o meio técnico posto à disposição da Administração Pública para obter-se moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público (...)”.

**Princípios da Administração pública inerentes ao concurso público**

*Entre os inúmeros princípios da administração pública, alguns se destacam, entre eles:*

* ***ampla acessibilidade ao concurso público****. É que o processo seletivo está aberto a todos os indivíduos, sendo o concurso a regra. Ora, “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei” (art. 37, inciso I, da CRFB/88).*
* *Outro grande princípio é o da* ***isonomia.*** *Não há nada mais adequado que assegurar a igualdade de concorrência entre os candidatos. Não parece correto, justo e muito menos razoável deferir vantagem a alguém em detrimento de outrem, seja por apadrinhamento, nepotismo, recompensa econômica ou motivos semelhantes.*

NOTA: Quando se fala em igualdade, é possível lembrar de que o Estado dispõe de alguns instrumentos de políticas públicas e/ou programas privados destinados a mitigar as desigualdades, tais mecanismos são denominados de ações afirmativas, também conhecidas com discriminações positivas, como, por exemplo de fixação de cotas para concurso público de pessoas deficientes e negros. A título de exemplificação, podemos citar a reserva de vagas para os deficientes físicos, cuja atribuições do cargo forem compatíveis com a deficiência apresentada.

* *O* ***princípio da impessoalidade*** *também ganha força normativa. É que o Administrador público deve se abster de servir aos interesses de uma pessoa em particular.*
* *Em respeito ao* ***princípio da publicidade****, sabe-se que ela tem, basicamente, duas funções: a uma dá efetividade ao ato administrativo; a duas possibilitar transparência e assim, o controle da atividade administrativa.*
* ***Princípio da eficiência****, o qual deve pulverizar as atividades dos agentes públicos. Ser efetivo é oferecer um bom serviço à coletividade com o menor dispêndio possível para o Estado.*

Ao dispor sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175, da Constituição Federal, a Lei nº 8.987/1995 estatui no seu art. 6º, parágrafo primeiro: *“Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas”*.

Ora, seria possível uma prestação de um serviço adequado sem pessoas qualificadas nos quadros do serviço público, agentes “ineficientes”, sem qualificação técnica, física e intelectual? Assim, o concurso público tem como premissa a escolha dos melhores profissionais, alguém que, com sua habilidade denote a idoneidade de bem servir o cidadão.

O concurso rege-se pelas Constituições, Federal e Estadual, pelas leis estatutárias ou específicas e por um edital. Aliás, essa modalidade eletiva já reclama lei que estabeleça normas gerais reguladoras da matéria, pois muitos são os conflitos havidos, alguns dos quais promovidos pela Administração Pública, que infiltra nos editais exigências incompatíveis com a razoabilidade, outros decorrem de condutas imorais, com regras que pretendem afastar a concorrência.

*NOTA: O concurso público, enquanto* ***procedimento Administrativo É indispensável à eficácia do direito fundamental de disputar, em igualdade de condições, os cargos e empregos públicos****.*

***OBJETIVO:* A finalidade do concurso público É : selecionar os candidatos mais aptos à ocupação de cargos efetivos e empregos públicos.**

Em se tratando da seleção de pessoas para **servir à sociedade** exercendo misteres públicos, o certame deve ser **planejado** e **organizado** para que a reposição da força de trabalho esteja sempre adequada, quantitativa e qualitativamente, à natureza e complexidade das atividades, aos objetivos e às metas institucionais da Administração Pública. Nesse sentido, o planejamento constitui etapa fundamental para o pleno êxito do concurso público.

**6.1.1 PLANEJAMENTO DO CONCURSO**

A semelhança dos procedimentos licitatórios nos concursos, também deve existir uma etapa interna, preliminar, na qual se planeja o certame e se verifica o atendimento dos requisitos estabelecidos pelo ordenamento Essa fase inicial é constituída por atividades puramente administrativas - não necessariamente jurídicas - que tem como objetivo conceber o futuro certame e preparar sua execução para que se alcance o melhor resultado possível para a satisfação do interesse público.

Os órgãos e entidades que planejam realizar concurso público devem verificar como providências preliminares:

* o número de cargos e empregos vagos;
* quantos servidores comissionados, contratados por prazo determinado e terceirizados desempenham funções legalmente atribuídas a cargos efetivos (deve-se aproveitar a realização do concurso para regularizar estas situações);
* quantos agentes públicos que ocupam o mesmo cargo ou emprego que será objeto do concurso encontram-se em vias de aposentadoria, sobretudo na modalidade
* compulsória, durante o prazo de validade do certame;
* quais são as reais necessidades quantitativas da Administração (em havendo necessidade de criação ou extinção de cargos, deve ser elaborado o projeto de lei respectivo);
* a existência de concurso anterior com prazo de validade ainda não expirado e com candidatos aprovados ainda não nomeados;
* **o** prazo de validade que será estabelecido, obedecendo-se ao limite constitucional e aos limites legais porventura existentes. Como se trata de procedimento complexo que, na maioria das vezes, acarreta gastos consideráveis à Administração, deve ser estabelecido;
* prazo razoável que não imponha, sem justificativa técnica, a realização de novo concurso e a conseqüente criação de novos gastos;
* a possibilidade de obediência aos requisitos fiscais **para a futura nomeação** dos aprovados (determinados pela Constituição e pela Lei de Responsabilidade Fiscal);
* o perfil necessário aos candidatos para o desempenho das atividades, bem como a
* adequação desse perfil à descrição legal das atribuições dos cargos e empregos;
* a conveniência de se executar diretamente ou terceirizar a execução do concurso;
* normatização das atribuições da comissão de concurso, da banca(s) examinadora(s) e de qualquer órgão com competência para atuar no certame;
* a possibilidade de se estabelecer um cronograma para as nomeações e/ou contratações, de acordo com o grau de definição das circunstâncias objetivas;
* condicionantes (por exemplo, o atendimento dos requisitos fiscais).

Em razão de sua importância, o planejamento da possibilidade de aprovação de candidatos excedentes, em número superior às vagas oferecidas no edital, será analisado no tópico seguinte (Cadastro de reserva ).

**6.1.2 CADASTRO DE RESERVA E RESPEITO AO DIREITO À NOMEAÇÃO**

O **cadastro de reserva** é a previsão de um [edital](https://www.iobconcursos.com/noticias-sobre-concursos/concurso-do-trt-4a-regiao-oferece-vagas-de-juiz-do-trabalho-com-salario-de-r-27-mil/1981) que determina um provimento futuro, de acordo com a necessidade do órgão que promove o **concurso**. Em resumo, não há, a princípio, previsão do número de **vagas** a ser preenchido com o certame, mas apenas a possibilidade de que num futuro próximo surgirão tais [vagas](https://www.iobconcursos.com/noticias-sobre-concursos/tce-pa-reabre-inscricoes-de-concurso-com-95-vagas/1986) e que, com elas, os **candidatos aprovados serão nomeados**.

A recente aceitação, pelos Tribunais Superiores, do entendimento de que existe direito adquirido à nomeação dos candidatos aprovados em concurso (durante o prazo de validade do certame) atribuiu novo realce à etapa de planejamento dos procedimentos seletivos.

A determinação do número de vagas que serão oferecidas e a possibilidade de criação de um cadastro de reserva passaram a exigir mais atenção dos gestores públicos para assegurar que os quantitativos, as disponibilidades financeiras e os cronogramas da Administração sejam cumpridos.

O novo realce advém do risco de se frustrar o planejamento do processo em razão de decisão judicial que determine a nomeação de candidatos em número superior ao imaginado pela Administração.

Inicialmente, há que se relembrar que o chamado “cadastro de reserva” é uma relação constituída por aprovados em concurso público em colocação superior ao número de vagas disponibilizadas no edital. É uma possibilidade que, se admitida no edital de concurso, deve ser claramente disciplinada por meio do manejo dos critérios objetivos estabelecidos para a aprovação. Para que se evitem interpretações equivocadas, a propósito, é conveniente que seja expressamente limitado o número excedente de candidatos aprovados.

Trata-se de legítimo instrumento de planejamento, cujo uso correto contribui para o atendimento do interesse público. Com efeito, em determinados cargos ou empregos públicos em que a rotatividade costuma ser intensa, sobretudo em razão da remuneração pouco atrativa. Durante o prazo de validade do concurso, a instabilidade natural do quadro de pessoal de cada órgão ou entidade pode recomendar a aprovação de número excedente de candidatos para possibilitar, em momento posterior, a célere recomposição da força de trabalho.

Nas situações corriqueiras, em que se cuida do provimento de um quadro de cargos relativamente estável, a decisão de se criar ou não o cadastro de excedentes deve ser refletida e tomada tendo como parâmetro essencial dois **indicadores:**

***a) o número de vagas existentes;***

***b) o prazo de validade do concurso.***

Nessas situações, o cadastro deve ser previsto para que contemple número proporcional às vagas efetivamente em disputa, levando ainda em consideração a **previsão de rotatividade** durante o prazo de validade. Para a previsão de rotatividade, deve ser estimado o número de aposentadorias no período e também o número de exonerações dos novos servidores. É claro que se trata de estimativa, que pode ou não ser consumada e que pode ser calculada observando- se o ocorrido em concursos anteriores ou mesmo em concursos semelhantes de outros órgãos ou entidades.

A **possibilidade de criação de novos cargos** durante o prazo de validade do certame, se existente, também deve ser um indicador considerado no estabelecimento do número de aprovados para o cadastro. Obviamente, se o processo de criação já foi iniciado – com o envio do projeto de lei ao legislativo, por exemplo – a previsibilidade do número excedente necessário será mais exata.

*As maiores complicações, contudo, ocorrem quando se realiza concurso público* ***especificamente*** *para constituição do cadastro de reserva, ou seja, sem a identificação - no edital – do número de vagas oferecidas para provimento*.

Nessas situações, o edital costuma trazer cláusula esclarecendo que o certame destina-se a formar um cadastro para futuras admissões. O primeiro problema a ser superado é de ordem lógica: como o concurso possui como finalidade identificar os mais aptos para o provimento de cargos públicos, não parece fazer sentido iniciar um procedimento para **selecionar alguém para algo que não existe**.

Em outras palavras, pode-se dizer que a existência de cargos constitui, em princípio, **pressuposto lógico** para a realização do procedimento de seleção.

Em situações excepcionalíssimas, entretanto, o pressuposto pode ser mitigado em prol da preponderância do interesse público no caso concreto. Em nossa opinião, pode-se admitir a realização de **concurso público exclusivo para cadastro de reserva** nas seguintes hipóteses:

*A. o processo de criação de cargos públicos já foi iniciado – com o envio do projeto de lei respectivo ao legislativo, por exemplo - mas não concluído;*

*B. existência de cargos vagos na vigência de prazo de concurso anterior, cujos aprovados já foram nomeado;*

*C. existência de cargos vagos em situação de descumprimento dos limites de gastos com pessoal;*

*D. existência de cargos vagos em situação de impossibilidade do cumprimento dos demais requisitos fiscais necessários à* ***nomeação*** *dos aprovados; e*

*E. existência de expressivo número de servidores na iminência de aposentadoria compulsória ou voluntária.*

Em se tratando de aposentadoria voluntária, é necessário que o pedido de aposentadoria já tenha sido feito e encontre-se sob análise da Administração.

Mesmo nessas hipóteses é necessária a **obediência a dois requisitos** para que se permita a realização de um concurso específico para cadastro de reserva.

1. O primeiro requisito é a **urgência** no futuro preenchimento dos cargos, cujo provimento deve ser feito imediatamente após o fim da causa impeditiva. Com efeito, deve-se estar diante de situação de prejuízo ou risco ao interesse público, passíveis de agravamento com o correr do tempo.
2. O segundo requisito é o **efetivo juízo de probabilidade de cessação da causa impeditiva.** Deve existir probabilidade efetiva de que a causa impeditiva desapareça, em curto espaço de tempo, para dar lugar às admissões urgentes.

Fora dessas situações, em princípio, não parece existir sentido em realizar a seleção para cadastro de reserva. Para os demais casos excepcionais, registre-se, a Constituição da República admite a contratação temporária de agentes (art.37, IX), com requisitos e características próprias.

Espera-se que a Administração atue de forma planejada, transparente, contínua, previsível, sem avanços muito acelerados nem retornos bruscos, sempre objetivando salvaguardar o interesse público.

Nestes termos, na preparação, realização e controle dos concursos públicos, deve a Administração primar pela absoluta boa-fé, **respeitando a confiança que lhe é destinada pelo cidadão**, vinculando-se estritamente às regras legalmente e normativamente regentes do certame. A confiança na atuação de acordo com o Direito posto é o mínimo que esperam os cidadãos concorrentes a um cargo ou emprego público.

**6.1.3 NORMAS GERAIS PARA CONCURSO PÚBLICOS**

*O Decreto Federal n.º 6.944, de 21 de agosto de 2009, que institui normas gerais para concurso públicos no âmbito da União. Ainda que tenha tratado timidamente sobre o assunto, gizou alguns marcos importantes para o processo de seleção.*

**6.1.3.1 - Do Edital**

O edital como, já dizia Meirelles ( 2000) , “é a lei interna do certame. Como o edital é o condutor interno e externo do concurso, deve ser elaborado de modo claro e objetivo, delimitando todos os aspectos relevantes do certame, para evitar alterações que possam traduzir insegurança e prejuízos. Isso não significa dizer que o edital não pode ser modificado em razão de situações supervenientes, principalmente no que diz respeito às mudanças legislativas que se reputarem necessárias à eficiência da administração pública.

Poderá ocorrer que o edital tenha exigido para determinado cargo a escolaridade média e a lei, após a divulgação do edital, venha a modificar essa escolaridade para o nível superior, porque, dadas as novas atribuições do cargo, reputou-se necessária essa modificação. No caso, como o concurso ainda não foi efetivado, essa modificação pode ser introduzida em razão de mandamento legal. Caso o concurso já esteja em fase de andamento, não se vê outra saída a não ser sua anulação, pois não há como dar continuidade à seleção quando a lei está dispondo de forma tão relevante sobre o cargo objeto de provimento, em razão, inclusive, da respectiva remuneração. Nesse aspecto, o Decreto n.º 6.944 estabelece que qualquer alteração no edital deve ser publicada no órgão oficial e no sítio oficial.

**6.1.3.2 - Impugnação Do Edital**

Todos os atos administrativos são passíveis de controle quando possuem ilegalidade. Diante dessa premissa, o edital do concurso também poderá ser impugnado por qualquer interessado, quando observar que ele contém cláusulas discriminatórias, desproporcionais ou desarrazoadas. Entretanto, as impugnações devem ser efetivadas antes da deflagração do concurso, para que gere a eficácia da medida. Ocorre que alguns candidatos só promovem a impugnação porque não lograram êxito nas provas e resolvem arguir as ilegalidades porventura existentes. Apesar disso, a administração, caso a gravidade seja relevante, pode exercer seu autocontrole.

**6.1.3.3 - DAS PROVAS**

Consoante grafa o inciso II do art. 37 da Constituição Federal, o concurso pode ser de provas ou de provas e títulos.

***Art. 13.  O concurso público será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuser a lei ou o regulamento do respectivo plano de carreira.***

O concurso de provas consiste em aferir o candidato nas matérias vinculadas à área de trabalho em que o servidor desenvolverá o seu exercício funcional. Vários são os meios de aplicação de provas, podendo ser objetivas, subjetivas e mistas.

Normalmente, quando a relação envolve atividades cuja escolaridade exigida é o nível fundamental, o grau de exigência pode ser menor. Quando a exigência for de escolaridade média, a prova poderá ser objetiva, conhecida como de múltipla escolha. Esse tipo de prova deve ser bem elaborado, evitando exigências que comprometam discussões acerca de teses divergentes.

A prova objetiva poderá, também, ser aplicada à seleção para cargos de nível superior, porém o ideal é que, nesse caso, não se aplique só essa espécie, pois, quando a prova envolve também questões de natureza subjetiva, valoriza mais a seleção e avalia melhor a capacidade do candidato.

Para cargos de nível superior, e os de carreiras de Estado, o processo de seleção amplia o quantitativo e o qualitativo das provas em termos de exigências para a elaboração da prova, que poderá ser feita em várias fases.

A prova escrita poderá ou deverá, para algumas carreiras, consistir, também, em uma prova que teste os conhecimentos mais aprofundados do candidato, que terá oportunidade de demonstrar seus conhecimentos teóricos, inclusive quanto à aplicação do vernáculo.

Para as carreiras jurídicas, eleva-se o nível de exigência, e as provas podem ser compostas de exigências doutrinárias e jurisprudenciais, além dos aspectos legais que envolvem a matéria em arguição. Entretanto, a elaboração das questões deve exigir do elaborador bom senso, deixando de impor o que é desnecessário.

O sistema de correção das provas deve ser muito bem estruturado. A prudência recomenda que a correção de provas subjetivas deva ser feita por mais de um professor corretor que tenha a mesma formação no âmbito da disciplina, para que se obtenha a média de consenso, inclusive com debate entre estes sobre possíveis divergências quanto ao mérito da questão e à resposta mais correta. Esse procedimento cautelar enseja maior segurança material na correção, tudo devidamente formalizado.

***A****-*  ***Da Prova Oral***

A prova oral só deve ser exigida para cargos cujos detentores necessitem de apresentar-se em público, de fazer defesas, palestras, aulas, etc., para que possa ser avaliada a necessidade de o candidato bem se expressar, segundo a exigência do concurso.

Alguns cuidados devem ser observados. Os professores argüidores devem, por exemplo, focar as disciplinas que são objeto da arguição ou os procedimentos sobre os quais tenham experiência. Em regra, as perguntas não devem ser repetidas, salvo se os candidatos não tiverem qualquer contato com os demais examinados, como é o caso de daqueles que aguardam a avaliação e precisam ficar incomunicáveis, inclusive, não sendo permitido o uso de qualquer objeto de comunicação.

Recomenda-se que a prova oral seja gravada e/ou filmada, pois, em caso de contestação das notas, a banca examinadora terá condições de justificar a atribuição da nota, devendo constar das anotações de cada arguente os erros cometidos pelo candidato. Ressalte-se que essa hipótese já consta do Decreto regulador do concurso.

Ainda como espécies de provas, temos as de capacitação, que se destinam a verificar a capacidade física, por exemplo, de trabalhadores do porto, estivadores, investigadores, policiais, garis, etc. O Decreto também já contempla a necessidade de esses instrumentos avaliativos serem concebidos de forma objetiva. Nesses casos, os instrumentos, as técnicas de aferição e a metodologia de avaliação, bem como os requisitos de julgamento, devem ser os mais claros possíveis, para que o candidato possa avaliar as razões de uma eventual reprovação e ter meios de exercer seu direito de recurso.

***B- Da Prova De Títulos***

*§ 2o  A prova de títulos deverá ser realizada como etapa posterior à prova escrita e somente apresentarão os títulos os candidatos aprovados nas etapas anteriores ou que tiverem inscrição aceita no certame.*

A Constituição Federal também trouxe a previsão de prova de títulos, exigindo-a para alguns cargos, deixando para os demais a conveniência e a oportunidade da escolha pelo administrador, por meio de edital. Essa prova pretende avaliar o grau de aperfeiçoamento do candidato, devendo o edital pontuar com proporcionalidade os atributos e certificados. A exigência do título deve estar vinculada ao cargo objeto do concurso, salvo para as situações multidisciplinares que possam envolver a atividade do cargo, como ocorre com cargos para cuja habilitação podem ser aproveitados os conhecimentos na área ambiental, de gestão, etc. A prova de títulos deve expressar, em regra, a profissionalização do candidato, em sua área de atuação.

De modo geral, os títulos resultam de cursos que o candidato fez em sua vida acadêmica ou profissional, visando ao aperfeiçoamento em dada área do conhecimento. Os títulos relativos aos cursos de pós-graduação devem ser aqueles considerados pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) e pelos Conselhos, e sua pontuação deva guardar proporcionalidade e pertinência com o cargo a ser desempenhado, seja pela qualidade do curso, seja pela ponderação do valor total entre os títulos e a prova escrita. O edital deve ser muito claro quanto a essas exigências, de modo a não suscitar dúvidas quanto ao que efetivamente deseja a autoridade para o serviço público.

Alguns editais pontuam como título o tempo de serviço público. Nesse aspecto, não vislumbramos inconstitucionalidade, pois a Constituição, no artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT), permitiu que o tempo de serviço fosse considerado como tal para os servidores estáveis amparados por esse preceito constitucional, submetidos a concurso para efetivação. Assim, como deve ser observada a isonomia, o edital que trouxer essa previsão está recepcionado pela Constituição.

Nesse aspecto, é importante que o edital deixe claro se o tempo de serviço é apenas da esfera realizadora do concurso, ou se vai recepcionar o tempo de serviço de todas as esferas, já definindo o que considera como tempo de serviço, devendo esse tempo estar em compasso com os regimes jurídicos estatutários regedores da matéria.

O edital também deve fixar os critérios de desempate de forma clara e razoável.

***C- Exigências De Aptidões Física E Mental***

Algumas espécies de cargos, como os de investigador, delegado, estivador, etc., exigem que o candidato seja submetido a exames físico e/ou mental. Na aptidão física, a comissão especial deve avaliar mediante testes, com julgamento objetivo e prévio conhecimento do candidato sobre os requisitos a serem avaliados. No caso, a exigência deve ser sempre pertinente às atribuições do cargo e, portanto, deve ser necessária ao bom desenvolvimento das funções.

*§ 4o  A realização de provas de aptidão física exige a indicação no edital do tipo de prova, das técnicas admitidas e do desempenho mínimo para classificação.*

Algumas situações surgem no curso desses testes, pois alguns candidatos podem ter sofrido algum acidente e estar no momento impossibilitado de realizar a prova. A comissão deve agir com muita cautela nesses casos, pois não será qualquer impedimento que possibilitará a repetição da prova.

***E- Banca Examinadora***

A contratação de profissionais para a composição de banca que elaborará as provas deve ser outro cuidado que a comissão organizadora deve ter.

Essa banca deve ser constituída de profissionais especializados nas áreas dos conteúdos expressos no edital, mormente em concursos de maior relevância, de preferência professores, pois, além de dominarem o conteúdo especializado em sua área de atuação, conhecem métodos de elaboração de provas e gozam de experiência na docência e no âmbito profissional, o que lhes permite avaliações mais eficientes. Ressalte-se que professores de curso preparatório não podem participar dessas bancas, lembrando a aplicação dos impedimentos e suspeições do Código de Processo Civil e da Lei n.º 9.784/99.

***F- Concurso Para Cargos Com Exigência De Especialização***

No âmbito dos concursos, a seleção poderá visar cargos que exigem especialização em determinada área de conhecimento, por exemplo, cardiologia, enfermagem do trabalho, endodontia, etc. Não adianta o candidato ter formação apenas em clínica geral ou ter atuado no interior do Estado para atender a necessidades em algumas dessas áreas, pois o perfil esperado pelo serviço público é do especialista na área, devendo o edital determinar o nível da especialidade que pretende.

*§ 5o  No caso das provas de conhecimentos práticos específicos, deverá haver indicação dos instrumentos, aparelhos ou das técnicas a serem utilizadas, bem como da metodologia de aferição para avaliação dos candidatos.*

***G- Prazo De Validade Do Concurso***

A Constituição traçou linhas gerais sobre a prorrogação, deixando ao administrador a possibilidade de, em suas leis, estabelecer o prazo razoável para a validade do concurso, conforme seja mais conveniente ao interesse público.

**“Art. 37. III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;”**

Deste artigo podemos tirar algumas conclusões. A Administração é quem decide qual será o período de validação do concurso, que deve estar presente no edital. Não existe período mínimo (é raro, mas existem concursos com prazo de dois, três meses), mas possui um máximo de dois anos. Esse prazo é prorrogável por apenas uma vez e somente pelo mesmo período original; ou seja, a validade máxima de um certame é sempre de quatro anos. A prorrogação do prazo também é prerrogativa da Administração, de acordo com seus interesses.

*Daí podemos concluir que a  obrigação da Administração, em relação ao prazo, é respeitar o período original presente no edital. Se ele for de dois anos, por exemplo, dentro deste período não se podem realizar concursos para os mesmos cargos. Após dois anos (ou menos, dependendo do edital), a Administração pode optar por expandir o prazo por igual período. Caso opte por não fazê-lo, já poderá realizar outro concurso público para os mesmos cargos.*

O prazo começa a contar a partir da homologação do resultado do certame.

Após encerrar o prazo de validade do concurso, a administração não poderá mais nomear os candidatos remanescentes, ressalvados os casos em que a administração procrastinar as nomeações e, de má-fé, deixar escoar o prazo para abrir novo concurso, prática que pode configurar desvio de finalidade, pois mesmo os casos de conveniência e oportunidade, como pressupostos da discricionariedade, têm limites.

***G- Publicação Do Resultado Do Concurso***

A publicação do resultado do concurso pode não ser única, podendo ocorrer classificação provisória, pois desse resultado, por certo, haverá recursos, o que poderá mudar a classificação, ensejando várias publicações dessa fase até chegar à classificação definitiva. Essa hipótese poderá ocorrer inclusive quando o concurso é realizado em várias fases.

***H – Preterição do Concurso***

A preterição não se esgota só na inobservância estrita da classificação no concurso. O administrador público tem camuflado outros meios de preterição, como quando contrata temporariamente pessoal para a função de cargo ofertado no concurso, promove cessão de servidor de outro órgão para ocupar a função desse cargo, terceiriza as funções, por meio de empresas atravessadoras, para admitir pessoal de seu interesse, ou ainda quando deixa propositalmente escoar o prazo de validade do concurso, hipótese em que o controle judicial pode efetivar-se.

Vários têm sido os meios para não nomear o aprovado, tendo a administração abusado do conceito de conveniência, oportunidade e interesse público. Todos esses conceitos, a despeito de sua fluidez, são absolutamente mensuráveis no confronto com a realidade vigente. Quando a administração abre um concurso, é porque precisa prover os cargos ofertados e, como tal, precisa ter previsão orçamentária para essa despesa permanente, reclamada pelo interesse público. Assim, não é razoável lançar mão daqueles conceitos mágicos como meio para fraudar o concurso. Todos os conceitos, por mais fluidos que sejam, apresentam significado.

***I - Homologação***

A homologação do concurso funciona como meio de controle interno de que se serve a autoridade para certificar a legalidade desse procedimento seletivo.

*Um dos efeitos da homologação é o começo da contagem do prazo de validade do concurso de dois anos, prorrogável por igual período. A homologação é ato obrigatório do concurso. Caso não tenha ocorrido esse ato e já tenha havido as nomeações, a autoridade poderá convalidá-lo, promovendo-o de forma retroativa, a contar da data anterior às nomeações, para o resgate da contagem do prazo de validade.* Defendemos para essa hipótese a possibilidade de convalidação.

***J- Recursos***

A Constituição Federal estabeleceu, no art. 5.º, inciso LV, a garantia do recurso com todos os meios que lhe são inerentes. No concurso público, o recurso administrativo pode ser manejado nas diversas fases.

*Relativamente ao edital, qualquer interessado, como ocorre na licitação, poderá impugnar as suas cláusulas, promovendo uma das espécies de controle externo, visando recompor a legalidade, quando agredida. Exigências desarrazoadas, discriminatórias e que não guardem pertinências com o cargo, bem como outras questões envolvendo o edital, poderão sofrer impugnações, devendo a comissão avaliá-las com bastante cuidado, para, se procedentes, modificar o edital, evitando futuros problemas*.

Assim, os recursos poderão decorrer do indeferimento de inscrição, de questões de provas, de documentação rejeitada pela comissão, dos resultados provisórios ou definitivos, etc.

A comissão do concurso deve exigir da banca examinadora, principalmente nas provas discursivas, que disponha de grade de correção, ou seja, a banca deve elaborar as temáticas esperadas nas respostas, pois só assim o candidato pode avaliar se os erros são seus ou da banca, para que possa recorrer com segurança, se for o caso.

O recurso também pode decorrer da prova objetiva, pois, muitas vezes, ela é elaborada de modo confuso ou com erros nas alternativas, e até erros quanto ao conteúdo.

O edital já deve prever se o recurso será recebido no efeito devolutivo ou suspensivo. No primeiro efeito, o recurso será analisado, porém o certame poderá ter prosseguimento, enquanto, na segunda hipótese, as fases subseqüentes ficarão suspensas até a decisão do recurso. A segurança jurídica indica que, em determinadas fases, o mais prudente é dar efeito suspensivo, para que mais adiante o prejuízo não seja maior e a anulação não comprometa as demais fases da seleção.

***L - Exigência De Documentação Para Nomeação***

A lei exige determinados documentos como requisitos para a habilitação ao cargo. Alguns documentos são exigíveis para a inscrição, sendo os básicos de identificação pessoal do candidato. Entretanto, os documentos para a investidura no cargo, tais como o diploma de escolaridade, inscrição em registro profissional, certidão de comprovação de atividade jurídica, entre outros, só poderão ser exigidos por ocasião da posse. Além da questão de legalidade, isso permite ao candidato que ainda esteja em final de complementação de alguns requisitos apresentá-los no momento da posse. Isso também foi objeto de previsão no Decreto já mencionado.

Ressalte-se que a lei, após a nomeação, garante prazo para a posse. Esse período justifica-se para que o candidato reúna a documentação ou possa desligar- se de outros cargos, empregos ou trabalho. A administração não pode fixar prazo menor que o estabelecido em lei. Há prazo legal entre a nomeação e a posse, em geral, de 30 dias, podendo ser prorrogado por mais 30, por solicitação do aprovado. O prazo pode ser definido pela lei do servidor público de cada unidade da federação.

Porém, os prazos contidos na Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, **assim dispõe o artigo 13, : § 1o A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97).**

***M- Direito Adquirido á Nomeação***

Por muito tempo a administração obteve decisões no sentido de que o candidato que se submete a concurso público tem mera expectativa de direito à nomeação, conforme seja a conveniência administrativa. Os Tribunais, em boa hora, têm mudado esse entendimento, pois constataram que a administração, confortavelmente, utilizava-se da antiga jurisprudência para praticar desvios, manipulando outros meios de acesso às funções desses cargos, com a finalidade de não nomear o candidato classificado. Sedimentada nessa decisão, a administração promovia contratações temporárias, cessões, terceirizações, entre outras medidas, objetivando retardar as nomeações, muitas vezes até com a intenção de esgotar o prazo de validade. Com esse comportamento, produzia fartas comprovações de desvio de finalidade.

Atualmente, a jurisprudência tem-se sedimentado no sentido de, diante da demonstração da necessidade do provimento do cargo – isso ocorrendo até pelo simples fato de ter havido o concurso –, reconhecer direito adquirido do candidato à nomeação, quando imotivadamente a administração não justificar as razões da demora no provimento do cargo, mesmo após o prazo de validade do concurso. Assim, os aprovados já contam com esse avanço da jurisprudência, que garante a nomeação dos classificados dentro do limite de vagas ofertadas no edital, ou mesmo das surgidas por desistência no prazo de validade.

***N - Nulidade Do Concurso E Direitos Do Candidato***

Outro aspecto preocupante tanto para a administração quanto para o candidato são os casos de nulidade do concurso. As entidades, a administração e as bancas examinadoras devem ter muito cuidado para não causar situações de nulidade do concurso, porque esse fato gera enormes prejuízos à administração pública. Muitas vezes, o candidato é nomeado e já se encontra em exercício, quando sobrevém a anulação do concurso, por decisão judicial ou administrativamente.

Havendo efetivamente graves ilegalidades insanáveis, a anulação deve ocorrer após regular notificação dos nomeados, para que exerçam o direito de defesa. Nessa hipótese, as remunerações recebidas serão mantidas, pois a administração pública não poderá obter enriquecimento ilícito com o trabalho realizado.

Quando a nulidade se der por preterição ou se ocorrer, de alguma forma, mudança na classificação, a decisão que manda promover a nomeação estende se também à recolocação do candidato em sua original classificação, impondo mudanças às vezes até nas promoções, se já ocorridas, incluindo pagamento de salários desde a época em que o candidato deveria ter sido nomeado, embora o trabalho não tivesse sido cumprido, por culpa da administração.

Há também as hipóteses de nulidade antes da realização do concurso, que afetam inclusive candidatos de outros Estados, impondo-lhes despesas com a inscrição, passagens, hospedagens, etc. Nesse caso, a administração ou o seu preposto deverá indenizar os candidatos pelos ônus que tiveram por culpa da administração, desde que devidamente comprovadas as despesas.

Outro aspecto que tem gerado muitos conflitos é a hipótese de anulação de questões de prova, quando elaboradas de modo confuso, contraditório ou com erro. Às vezes, candidatos bem posicionados acabam por descer na classificação em razão da nulidade, pois alguns, com a anulação, passam a uma posição superior.

Desse modo, os organizadores do concurso devem ter preocupação máxima quanto a esses aspectos, uma vez que promovem o descrédito do instituto do concurso, da administração promotora, gerando insegurança para os concorrentes. Os casos de nulidades causam sempre grandes problemas, inclusive indenizatórios, por essa razão é que o concurso deve estar balizado na legalidade e de acordo com os princípios constitucionais e legais.

***O - Peso De Notas***

O edital, ao ser elaborado, deve avaliar com razoabilidade e proporcionalidade o peso que cada prova terá, conforme a relevância da matéria pertinente ao cargo.

Sabe-se que nos concursos têm sido exigidas noções de informática, provas de português e de disciplinas específicas. A composição da média ponderada deverá dar peso maior às disciplinas específicas da atuação do futuro servidor, inclusive para mensurar a maior dificuldade nessas matérias. De nada adiantará ter um bom candidato com português escorreito, se seus conhecimentos específicos não for o esperado, ao ponto de, na somatória dos pontos, a prova de português ser determinante para a sua aprovação, pois a administração corre o risco de, no caso de o cargo ser de médico, ter um bom profissional versado em gramática e um péssimo médico, que certamente pouco utilizará os conhecimentos de português na atividade profissional.

***P- Taxa De Inscrição***

*Art. 15.  O valor cobrado a título de inscrição no concurso publico será fixado em edital, levando-se em consideração os custos estimados indispensáveis para a sua realização, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas, respeitado o disposto no* [*Decreto no 6.593, de 2 de outubro de 2008.*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6593.htm)

* *ISENÇAO DA TAXA DE INSCRIÇÃO*

A isenção da taxa de inscrição em concurso público se fundamenta no princípio da igualdade (art. 5º, caput da CR/88), sendo que, tal princípio passa a ideia de que os iguais serão tratados igualmente e os desiguais serão tratados desigualmente na medida das suas desigualdades.

No âmbito do executivo federal, a situação está regulada pela lei 8.112, dos servidores públicos, no artigo 11, e pelo decreto 6.593/08. Eles determinam que terá isenção total do pagamento da taxa de inscrição quem estiver incluído no Cadastro Único – CadÚnico, cadastro para famílias de baixa renda, que serve de base para os programas sociais do governo federal, e for membro de família de baixa renda, conforme definido no decreto 6.135/07 (renda mensal por pessoa de até meio salário mínimo ou renda familiar de até 3 salários mínimos).

***Nos Concursos Estaduais e Municipais*** *os critérios variam. Cada Estado e Município pode criar também as regras para concessão de isenção em seus concursos, que deverão estar amparadas em lei e informadas expressamente nos editais*.

Caberá ao edital de cada concurso detalhar a forma de comprovação dos requisitos necessários à obtenção da isenção/redução do pagamento da taxa.

***Para finalizar, diante de todo o contexto ora traçado, concluímos que o concurso público é o meio mais democrático e igualitário de que o cidadão dispõe para ter acesso a cargos e empregos públicos.***

**6.2 ESTÁGIO PROBATÓRIO**

**Introdução**

O Regime Jurídico dos Servidores Civis da União, autarquias e fundações federais, Lei n. 8.112/1990, ao tratar do estágio probatório, estabelece que:

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua Estágio Probatório aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguinte fatores:

I – assiduidade;

II – disciplina;

III – capacidade de iniciativa;

IV – produtividade;

V – responsabilidade.

*Em primeiro lugar, deve ser ressaltado que o estágio probatório não pode ser confundido com a estabilidade. São institutos distintos, pois enquanto o estágio probatório refere-se ao cargo, assim, a cada novo cargo efetivo, o servidor está sujeito a um novo estágio, a estabilidade está relacionada com o serviço público. Destarte, regra geral, ela é adquirida uma única vez pelo servidor na Administração Pública da mesma esfera de Governo (União, Estado, DF e Município).*

Uma questão que tem gerado inúmeras controvérsias e questionamentos administrativos e judiciais é a questão do prazo do estágio probatório. Embora, o art. 20 da Lei n. 8.112/1990 considere que seja de 24 meses o período em questão, a EC n. 19/1998, modificou o período da estabilidade que passou a ser de 03 anos, gerando dúvidas diante da dissociação do estágio probatório e da estabilidade. Nesse sentido, trago à colação as palavras da ilustre administrativista, Di Pietro ( 2009) , a respeito do tema:

O período de três anos para aquisição da estabilidade pode ser desde logo aplicado. Com efeito, no caso do servidor nomeado por concurso, a estabilidade se adquire depois de três anos, o período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade é denominado estágio probatório e tem por finalidade apurar se o servidor apresenta condições para o exercício do cargo, referente, à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência.

Diante da polêmica gerada, o Poder Executivo Federal passou a adotar a tese de que o estágio probatório tem duração de três anos, consoante a alteração do prazo da estabilidade que, com a EC n. 19/1998, passou a ser de três anos. Esse entendimento encontra-se consolidado no Parecer AGU/MC- 01/2004, de 24 de abril de 2004. Cabe mencionar, que tal parecer é vinculante para toda Administração Federal no âmbito do Poder Executivo.

***Algumas informações importantes a respeito do estágio probatório:***

* *Quatro meses antes de findo o período do estágio probatório, a avaliação do desempenho do servidor será submetida à homologação da autoridade competente.*
* *O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.*
* *O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação.*
* *O servidor em estágio probatório somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.*

**6.2.1 O QUE É ESTÁGIO PROBATÓRIO**

O estágio probatório é o período dos 3 anos iniciais de efetivo exercício do Servidor que ingressou no serviço público em cargo de provimento efetivo em virtude de aprovação em concurso público e constitui-se num período de observação, adaptação e integração do novo servidor à Administração Pública, durante o qual ele será avaliado quanto***: a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade com o objetivo de aferir sua aptidão e capacidade para o cargo ocupado***, considerando o contexto ambiental, identificando aspectos positivos, dificuldades encontradas e alternativas de solução.

Estágio probatório ou estágio de formação é o período/processo que visa aferir se o servidor público possui aptidão e capacidade para o desempenho do cargo de provimento efetivo no qual ingressou por força de concurso público. Tem início com a entrada em exercício no cargo, correspondendo aos primeiros anos de atividade, cujo cumprimento satisfatório e requisito para aquisição da estabilidade.

Apesar da costumeira, porém equivocada pratica de diversos órgãos, não se trata apenas de um simples intervalo de tempo. *Durante o estagio probatório, a Administração* ***AVALIA*** *o servidor quanto a assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.*

*O servidor que não for aprovado poderá ser exonerado do cargo, deixando o serviço publico ou sendo reconduzido ao cargo anteriormente ocupado.*

*Caso aprovado, o servidor estará habilitado à aquisição da estabilidade, depois de completar três anos de exercício.*

NOTA: Em que pese algumas concepções antigas, o estágio probatório não e uma fase do concurso publico. Este já encerrou, tendo ocorrido à nomeação, posse e a entrada em exercício do novo servidor. Portanto, Estágio probatório não se confunde com estágio experimental ou com curso de formação. O estágio experimental ou curso de formação é a fase final do processo seletivo, ou seja, última etapa do concurso público, enquanto o estagio probatório se dá no início do exercício do cargo efetivo. Uma vez que não se trata de um “quase- funcionário”, eventual exoneração ou recondução não poderá ser realizada sem o devido processo administrativo, devendo o servidor ter ciência das avaliações a que foi submetido, bem como podendo recorrer da decisão tomada.

***O estágio probatório é, ainda, um período/processo cabível apenas aos servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo que ingressaram através de concurso público. Dele ficam excluídos todos os tipos de cargos temporários ou de provimento precário.***

*O estágio liga-se apenas aos cargos de provimento efetivo em função de sua conseqüência principal: ser o requisito essencial para aquisição da estabilidade no serviço público e no cargo.*

**6.2.2. RELAÇÃO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO COM A ESTABILIDADE**

**Estágio probatório e Estabilidade são institutos jurídicos distintos**. **Porém, estabelecem entre si uma relação íntima e, até mesmo, indissociável**. Como se viu, o estágio é o período/processo no qual o servidor e avaliado para aferir se ele merece ou não permanecer no exercício do cargo. Já a estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público, outorgada ao servidor ocupante de cargo de provimento efetivo por meio de concurso, adquirida após o transcurso de 3 (três) anos de atividade e aprovação em avaliação especial de desempenho.

Durante muito tempo, o estágio probatório era entendido simplesmente como o intervalo de tempo existente entre a entrada do servidor em efetivo exercício e a aquisição da estabilidade. Essa posição era predominante durante o período em que o prazo constitucional da estabilidade era de 2 (dois) anos (antes de junho de 1998). A Emenda Constitucional 19/98, porem, alterando o art. 41 da Constituição, dispôs que o prazo para aquisição da estabilidade seria de 3 (três) anos de efetivo exercício.

**6.2.3. COMO FUNCIONA O ESTÁGIO PROBATÓRIO**

A própria Lei no 8.112/90 indica quais os fatores que deverão ser observados na avaliação de desempenho do servidor. Veja-se o que significa cada um desses fatores:

***ASSIDUIDADE******→*** *Ser assíduo e pontual. Esta relacionada à freqüência sem faltas; já a pontualidade, a inexistência de atrasos, ausências e saídas antecipadas.*

***DISCIPLINA******→*** *Respeito às leis, as normas e as disposições regulamentares, bem como o irrestrito cumprimento dos deveres de cidadão e de servidor publico, atendendo as tarefas para as quais e designado, cumprindo com fidelidade e presteza as determinações de sua chefia e superiores hierárquicos.*

***CAPACIDADE DE INICIATIVA →*** *Emprego de esforço pessoal e diligencia no desempenho das atribuições do cargo. Representa o domínio de forma atualizada dos conhecimentos, técnicas e praticas, realizando projetos e tarefas sem precisar de ajuda.*

***PRODUTIVIDADE →*** *O quanto de tarefas, projetos e ações o servidor e capaz de realizar com eficácia, de maneira célere e corretamente.*

***RESPONSABILIDADE →*** *Assumir os resultados, positivos ou negativos, decorrentes dos atos praticados pelo próprio servidor ou, parcialmente, pela sua equipe de colaboradores.*

O cumprimento efetivo do estágio probatório exige, como um processo (não apenas uma simples passagem de tempo), a adoção de procedimentos e ações tanto pela Administração quanto pelo servidor.

Embora as sistemáticas adotadas sejam variadas nos diversos órgãos da Administração Pública, cabe indicar quais as etapas fundamentais que são usualmente seguidas:

**1**- O primeiro passo é a abertura de processo administrativo próprio para o Estágio Probatório e a formação da **Comissão de Avaliação**. Embora ela nem sempre seja responsável pela avaliação imediata do servidor, que muitas vezes e feita pela sua chefia, é ela quem coordena os trabalhos e confere andamento ao processo.

**2**- Uma vez instituída, a comissão deve **comunicar** ao servidor quanto ao início do processo de avaliação, informando, inclusive, os períodos de análise, as datas de cada momento avaliativo, bem como esclarecendo a documentação que o servidor devera apresentar a cada ciclo avaliativo e os critérios que serão adotados. O período do estagio probatório, em regra, é convertido em dias, considerando-se, ainda, o direito ao descanso semanal remunerado.

A Lei no 8.112/90 prevê as hipóteses de suspensão da contagem de tempo, relacionando-as as licenças e afastamentos que o servidor em período probante pode ter. Uma vez cessada a hipótese, a contagem dos dias de estagio probatório e retomada, conservando-se o período já transcorrido antes da suspensão. Assim, **NÃO** são contados para estágio probatório os dias de:

* *Licença por motivo de doença em pessoa da família;*
* *Licença por motivo de afastamento do cônjuge;*
* *Licença para atividade política;*
* *Afastamento do país para estudo ou missão oficial, bem como para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere; e*
* *Participaçã*o em curso de formação.

*Por outro lado, há dias não trabalhados que são contados para fins de estagio probatório, especialmente o descanso semanal remunerado e as férias, pois se trata de direitos assegurados na Constituição e são considerados dias de efetivo exercício*.

As avaliações de desempenho acontecem conforme o cronograma de atividades fixado pela Comissão, com o servidor mostrando suas atividades e os avaliadores responsáveis julgando o desempenho no cargo segundo os fatores indicados pela Lei.

**3**- A cada fase, a Comissão ou o avaliador elabora um Relatório Parcial de avaliação do servidor, indicando os resultados obtidos. A última fase é acompanhada de um Relatório Final, que necessariamente devera ser concluído mais de quatro meses antes do término do período de estágio probatório. Em seguida, é dada ciência ao servidor do resultado obtido, momento no qual poderá apresentar recurso, se for o caso. Feito isso, ainda com quatro meses de antecedência, a avaliação de desempenho segue para homologação da autoridade competente.

**4**- É bom lembrar que o servidor deve ter **conhecimento da conclusão** adotada pela Comissão de Avaliação ou avaliador, oportunizando a apresentação de recurso ou pedido de reconsideração se a conclusão for insatisfatória.

**5**- Embora os **resultados obtidos** na avaliação de desempenho possam variar em pontuação ou conceitos de acordo com os indicadores e métodos utilizados por cada órgão, o Relatório Final do estágio probatório somente pode ter duas conclusões: ***aprovação ou reprovação***.

Quando se tratar de um novo servidor, a conseqüência da reprovação será a perda do cargo e o fim do vinculo funcional com a Administração Publica através de exoneração. Já quando se tratar de servidor que anteriormente ocupou outro cargo público vindo nele a adquirir estabilidade, a conseqüência da reprovação não será o fim do vinculo funcional, mas tão somente a recondução ao cargo anteriormente ocupado.

***Essa é a sistemática geralmente adotada para a realização do estágio probatório na Administração Publica. Salienta-se que a forma específica do processo apresenta diferenças nos distintos órgãos, entidades e carreiras, os quais possuem autonomia relativa no desenho de seus procedimentos internos.***

**6.2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM ESTÁGIO PROBATÓRIO**

A avaliação de desempenho EM ESTÁGIO PROBATÓRIO é o processo que mede o grau em que o servidor alcança os requisitos do seu trabalho. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

**OBJETIVOS -** A Avaliação de Desempenho tem por objetivos:

* *aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;*
* *identificar necessidades de capacitação do servidor;*
* *fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;*
* *aprimorar o desempenho do servidor;*
* *promover a adequação funcional do servidor;*
* *contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública ;*
* *conferir estabilidade ao servidor público considerado apto, nos termos do §4º do art. 41 da Constituição Federal;*
* *exonerar o servidor público considerado inapto ou ineficiente, nos termos da lei.*

Assim, uma das questões fundamentais no desenrolar do estágio probatório é a Avaliação de Desempenho. Dada sua importância, cabe discutir os aspectos gerais de seu funcionamento.

Não há regras detalhadas para a avaliação do estágio com aplicação uniforme em toda a Administração Pública Federal. O que existe são orientações gerais, bem como princípios, critérios e sistemas que devem ser observados por cada órgão, entidade e carreira.

***Os critérios gerais decorrem da própria Lei no 8.112/90 em interpretação que deve ser feita conforme as normas e princípios constitucionais. De inicio, salienta-se que a avaliação de desempenho do estágio probatório é especial, não se confundindo com as avaliações normais realizadas periodicamente pela Administração, mesmo aquelas relativas a gratificações de desempenho.***

*Por ser especial, limita-se ao período de prova e deve aferir a aptidão no desempenho do cargo segundo os fatores previstos na lei (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade).*

Além de especial, a avaliação é obrigatória, não podendo ser dispensada. Assim, trata-se tanto de um dever da Administração quanto de um direito do servidor, que, inclusive, pode exigi-la judicialmente. O servidor não pode vir a ser prejudicado no resultado do estágio em função da falta de avaliação ou de sua realização através de critérios e métodos obscuros.

É necessário que a avaliação ocorra e que o avaliado possa ficar ciente de todos os procedimentos, especialmente quanto aos critérios e resultados, podendo, até mesmo, recorrer de decisões eventualmente prejudiciais.

Além disso, uma avaliação única não é capaz de permitir a adequação e adaptação do servidor às exigências do cargo, pois não será possível que o servidor melhore seu desempenho em um segundo ciclo avaliativo. E apenas através de um processo avaliativo periódico, divido em etapas, que se torna possível captar a evolução do agente ao longo do tempo, garantindo-lhe chances de superar suas deficiências e também permitindo a Administração aferir melhor as potencialidades do novo servidor.

Como dito, há critérios e princípios gerais a serem observados, porém não existe uma sistemática uniforme e obrigatória para toda Administração. De qualquer maneira, cabe destacar as formas e métodos mais usuais, bem como as divisões de *ciclos comumente utilizadas*:

- *3 (três) avaliações divididas entre o 12º, 24º e 30º mês do estagio;*

*- 4 (quatro) avaliações divididas entre o 6º, 12º, 24º e 30º mês do estagio; e*

*- 4 (quatro) avaliações divididas entre o 8º, 16º, 24º e 32º mês do estagio*.

Note-se que esses meses demarcam o momento de emissão dos Relatórios Parciais e Final do Estágio. O intervalo entre esses marcos corresponde ao período avaliativo propriamente dito, cujo desempenho no cargo segundo os fatores apontados pela lei será objeto de atribuição de nota ou conceito.

Em muitos casos, a avaliação efetiva, ou seja, a atribuição de notas ou conceitos ao servidor, é realizada pela chefia imediata. Embora não haja nem vedação nem obrigatoriedade quanto a esse sistema, é recomendável que a chefia tenha participação no processo avaliativo, uma vez que é quem acompanha mais fortemente o trabalho do servidor. Mesmo assim, a condução do estágio não deve ficar a cargo unicamente dessa figura, sendo essencial a existência da Comissão.

Os critérios específicos, medidas de avaliação, pontuação, atribuição de conceitos, julgamento pela aprovação ou reprovação, são dados pela regulamentação do próprio órgão, entidade ou carreira, que devem ser complementados pelos fatores indicados pela lei (assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade), cuja presença e obrigatória nos formulários de avaliação.

A Administração Publica tem adotado metodologias inovadoras em sua sistemática de avaliação de desempenho. Uma delas e a autoavaliacao do servidor, utilizada em cotejo com a analise feita pela sua chefia, porém de menor importância. Outro método relevante e de crescente atenção e a chamada Avaliação 360º. Trata-se de uma forma de avaliação múltipla que inclui tanto a autoavaliacao quanto a analise realizada por diversos colaboradores, seja chefia, pares de trabalho, subordinados e mesmo usuários do serviço publico.

**6.2.5 O QUE O É *PERMITIDO* E O QUE É *VEDADO* AO SERVIDOR DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO.**

O servidor durante o período de prova ainda não possui a totalidade dos direitos e benefícios que tem o servidor estável, especialmente no que diz respeito a licenças e afastamentos.

Resume-se, assim, brevemente, aquilo que é **permitido** e o que é **vedado** ao servidor em período de estágio probatório, apresentando-se, posteriormente, os pontos que são alvo de **controvérsias judiciais.**

**PERMITIDO:**

**Licenças:**

a) Licença por motivo de doença em pessoa da família;

b) Licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro;

c) Licença para tratamento da saúde própria;

d) Licença para o serviço militar;

e) Licença para atividade política.

**Afastamentos**:

a) Afastamento para o exercício de mandato eletivo;

b) Afastamento para curso de formação decorrente de aprovação em concurso publico para outro cargo da administração publica federal, podendo optar pela remuneração do cargo de origem;

c) Afastamento do país para missão oficial ou para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere, com perda de remuneração.

**Outros Direitos:**

a) Recebimento integral da remuneração do cargo efetivo;

b) Respeito ao devido processo, com as garantias da ampla defesa e do contraditório;

c) Recorrer de eventual decisão que o reprove no estagio probatório e determine sua exoneração;

d) Ocupar cargo de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação;

e) Ser cedido a outro órgão ou entidade exclusivamente para ocupar Cargo de Natureza Especial (CNE), ou cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes;

f) Aposentadoria por invalidez ou compulsória por limite de idade;

g) Remoção de ofício, no interesse da Administração.

**VEDADO**:

**Em benefício do servidor:**

a) Diminuição de vencimentos ou diferença da remuneração em relação ao servidor estável na mesma posição funcional;

b) Demissão ou imposição arbitraria de penalidade administrativa sem a devida instauração de sindicância ou processo disciplinar;

c) Exoneração por reprovação no estágio de forma imotivada, ou seja, sem base em avaliações de desempenho objetivas.

**Implicando limitações ao servidor:**

a) Estabilidade e aprovação no estágio por simples decurso de tempo, sem a realização de avaliação;

b) Licença para capacitação;

c) Licença para tratar de interesses particulares;

d) Afastamento para participação de programa de pós-graduação stricto sensu;

e) Ocupação de cargo comissionado em outro órgão ou entidade que não correspondam a DAS 6, 5, 4 ou equivalente;

f) Remoção a pedido, a critério da Administração.

Em que pese o deferimento ao servidor em estágio probatório de determinadas licenças e afastamentos, cabe apontar que nem todos *são* contados para fins de estagio.

**Nesses casos ocorre suspensão do curso do período de prova. São elas:**

- Licença por motivo de doença de pessoa da família;

- Licença por motivo de afastamento de cônjuge;

- Licença para atividade política;

- Afastamento de servidor para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere; e

- Participação em curso de formação.

Cabe destacar que não pode ocorrer diferenciação remuneratória em função do período de prova, não podendo o servidor em estágio ter vencimentos menores do que o servidor estável que se encontre em mesma posição e condição funcional.

Ainda, não há qualquer diferença quanto a outros direitos e garantias, especialmente os de ordem remuneratória ou funcional, tais como ferias, descanso semanal remunerado, 13º salário, licença gestante, ausência ao serviço em função de doação de sangue, alistamento eleitoral, casamento, falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos, ou direito de petição. Além disso, os deveres e proibições previstos na Lei no 8.112/90 aplicam-se a todos os servidores, inclusive aqueles em estágio probatório.

**QUESTÕES CONTROVERTIDAS**

Existem *permissões e vedações* que não são uniformes ou consensuais em todas as carreiras e órgãos da Administração Publica Federal, verificando-se, até mesmo, *divergência* no Judiciário a respeito da possibilidade ou não do exercício de alguns direitos por parte do servidor em estágio probatório.

Mesmo não havendo como conferir certeza em relação a alguns pontos importantes do estágio probatório, é preciso identificá-los, observando como a discussão tem se desenvolvido e quais as possíveis soluções. Vejamos as principais questões controvertidas.

1. **Greve**:

Embora os servidores em estagio probatório não sejam estáveis no serviço publico ou no cargo que ocupam, devem ter assegurados os direitos previstos aos demais servidores, salvo as limitações expressas contidas na Lei. A conclusão é que eles também podem exercer seu direito constitucional à greve.

Cabe observar que a participação em movimento grevista não configura falta de habilitação para a função publica, não podendo o estagiário ser penalizado pelo exercício de um direito seu. A solução mais razoável seria a suspensão do período de prova durante o intervalo de paralisação.

Embora a Lei não trate expressamente da hipótese de greve, ha diversas decisões judiciais que garantem aos servidores em estagio probatório o direito a greve, sem prejuízos de avaliação.

1. **Promoção e Progressão:**

Uma das questões controvertidas diz respeito à promoção e progressão na carreira.

Pode o servidor em estagio probatório participar de concurso de promoção?

O exercício no cargo durante o período de prova é contado para cumprir o requisito de tempo necessário para passagem a posição funcional seguinte? Por uma amplitude mais geral, a resposta mais adequada é: depende do caso.

O Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis federais (Lei no 8.112/90) não apresenta nenhuma restrição ou requisito claro ou expresso a respeito da relação entre promoção na carreira e estágio probatório. Porém, algumas das legislações que tratam de cada carreira específica podem esclarecer o assunto, negando ou permitindo.

Disso pode-se tirar uma importante conclusão: somente havendo expressa vedação em lei ou regulamento é que a Administração pode impedir a progressão dos servidores durante o período de prova. Assim, não existindo regra que o diga, a desconsideração arbitrária do exercício das atividades durante o estágio probatório é ato ilegal, passível de questionamento judicial.

1. **Contagem do tempo de estágio durante o exercício de cargo comissionado:**

Desde o final de 1997, com a edição da Lei no 9.527, ficou claramente assegurada aos servidores em estágio probatório a possibilidade de exercerem função gratificada ou cargo comissionado no órgão ou entidade de lotação, bem como de serem cedidos para outros órgãos desde que o cargo em comissão corresponda ao Grupo-DAS nível 6, 5 e 4, ou equivalente. Não ha mais duvida sobre essa permissão.

A controvérsia que permanece refere-se a contagem de tempo durante tal exercício. As atividades em cargo de comissão ou função de direção são consideradas para fins de estágio probatório ou correspondem a um período de suspensão?

Diante do que diz a lei, é quase consensual o entendimento de que o período de prova não impede o exercício de tais cargos ou funções. Parte significativa da doutrina entende, porém, que durante esse exercício o estágio probatório encontra-se suspenso, ou seja, ao ser designado para função ou cargo comissionado, a contagem de tempo do estágio fica parada, retornando apenas com a saída do cargo ou função.

É bom lembrar que, em qualquer caso, deve-se ter cuidado com a legislação específica de cada carreira e com a regulamentação própria de cada órgão ou entidade. É possível que regras dessa estatura estabeleçam limites, restrições ou formas especificas para o desempenho de funções e cargos em comissão e seu aproveitamento para fins de estágio probatório.

1. **Licença para desempenho de mandato classista e estabilidade sindical:**

Licença para desempenho de mandato classista e estabilidade sindical: A Lei 8.112/90 não prevê a possibilidade de o servidor em estágio probatório usufruir de licença para desempenho de mandato classista. Entretanto, também não existe vedação expressa a concessão da mesma. Embora a prática da Administração seja negar essa possibilidade, há decisões judiciais que garantem sua concessão, desde que seja suspenso o período de prova.

1. **Aposentadoria**:

Outro aspecto controvertido durante o estágio probatório é a aposentadoria.

É possível ao servidor nesse período aposentar-se? Sob quais condições?

*Embora não haja acordo no Judiciário ou entre os Juristas, existem indicativos importantes. Existem diferentes modalidades de aposentadoria para o servidor público. Ela pode se dar por invalidez, compulsoriamente por idade, ou voluntariamente, desde que cumpridos os requisitos legais e constitucionais de idade e contribuição. A resposta a questão inicial é diferente de acordo com a modalidade de aposentadoria em questão.*

Os Tribunais têm entendido que a aposentadoria por invalidez e compulsória por idade devem ser concedidas mesmo ao servidor em estágio probatório. Isso porque não ha restrição legal alguma quanto as mesmas, inexistindo exigência de tempo de serviço ou contribuição para essas modalidades.

A situação mais delicada á a da aposentadoria voluntária. Tanto o Supremo Tribunal Federal, quanto o Superior Tribunal de Justiça tem entendido que a aposentadoria voluntaria é impossível durante o estágio probatório, pois consideram que, nessa etapa, o servidor não se encontra em plena titularidade ou exercício do cargo.

1. **Remoção:**

Uma ultima questão controvertida diz respeito à possibilidade de o servidor em estágio probatório ser removido. Aqui também há diferentes entendimentos de acordo com a modalidade especifica de remoção.

Segundo a Lei no 8.112/90, ha três tipos básicos de remoção:

1. *A oficio, no interesse da Administração;*
2. *A pedido, a critério da Administração;*
3. *A pedido, independentemente do interesse da Administração.*

Essa ultima modalidade apresenta subdivisões: remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor, que foi deslocado no interesse da Administração; por motivo de saúde do servidor ou de familiar dependente; em virtude de processo seletivo.

No caso da remoção de ofício, no interesse da Administração, não ha duvida, pois se trata mais de um dever do servidor do que de um direito: mesmo durante o estágio probatório é possível acontecer.

Por outro lado, a princípio, a remoção a pedido, a critério da Administração, encontra-se vedada. Isso porque efetuá-la traria maiores dificuldades para a condução da avaliação de desempenho, sendo, em princípio, contrário ao interesse público. O fato é que, em regra, a Administração não concede tais pedidos de remoção, não sendo obrigada a fazê-lo.

Quanto ao último permissivo, cabe observá-lo de acordo com cada uma de suas hipóteses. Em sendo o pedido de remoção independente do interesse da Administração é possível entender que seu cumprimento será obrigatório desde que o servidor cumpra os requisitos legais e regulamentares de cada hipótese.

Assim, é possível a concessão de remoção no caso de acompanhamento de cônjuge ou companheiro servidor deslocado no interesse da Administração e por motivo de saúde do servidor ou familiar dependente, desde que comprovado perante junta médica. De qualquer maneira, tais hipóteses ainda não encontram total acolhida nos tribunais, não havendo plena segurança de êxito no pedido.

Do outro lado, a remoção através de processo seletivo é ainda mais duvidosa. Aqui, a possibilidade dependerá do regulamento específico do próprio concurso de remoção. Ou seja, como a lei não especifica, é possível que o regulamento do processo seletivo impeça os servidores em estágio probatório de participar de concurso de remoção. Em alguns casos, tal regra está presente até mesmo no edital do concurso público. Sendo esse o caso, o servidor não poderá ser removido.

**6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**Introdução**

O Novo contexto da economia impôs a busca permanente da competitividade nas organizações, como condição de sobrevivência. Essa busca incessante por competitividade exige a adoção de técnicas modernas de administração, como por exemplo, a reengenharia, a prática da administração pela qualidade total e programas de excelência gerencial, aliados à mensuração de resultados através de indicadores de desempenho, com o objetivo de obterem novos padrões de flexibilidade, de qualidade, de produtividade e de superação no nível de satisfação dos clientes/usuários.

*As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos*.

***A incorporação de novas tecnologias no trabalho é necessária, mas não é o suficiente, o importante é verificar a forma como as pessoas desempenham suas atividades. O ponto central é não permitir que a tecnologia venha a ser utilizada de forma radical, alienando as pessoas do conhecimento.***

Não é adequado colocar máquinas de alguns milhões de reais nas mãos de pessoas não-qualificadas, sem capacidade de tirar proveito delas ou um serviço de atendimento ao consumidor nas mãos de pessoas que não podem resolver os problemas ocorridos com os clientes ou, ainda, um programa audacioso de qualidade nas mãos de pessoas despreparadas para inovar os processos produtivos e diminuir os desperdícios.

Diante de tamanha relevância do desempenho humano nas organizações, a Avaliação Periódica de Desempenho surgiu no ordenamento constitucional como uma forma de representação do princípio da eficiência. Tal avaliação, que também foi inserida na Constituição através da EC nº 19/98, é pouco discutida na doutrina pátria, isso porque, nem todos os entes públicos possuem disciplina legal para procedimentalizar a mesma, logo, não existindo muitas discussões acerca do assunto.

*Trata-se da norma constitucional que mais afastou o instituto da estabilidade do servidor público, haja vista que o mesmo na hipótese em que já adquiriu a estabilidade, depois de ter passado pelo estágio probatório, ainda terá que passar anualmente ou semestralmente por avaliação, para ratificar a sua continuidade no serviço público.*

**6.3.1 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para Chiavenato (1997), em tudo o ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passada de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará Feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho.

***Para Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.***

***Para Lucena (1995), as empresas têm uma preocupação permanente e natural com o desempenho humano e em como torná-lo mais produtivo, uma vez que os seus resultados são conseqüência desse desempenho. A mensuração desse desempenho permite a empresa conhecer a performance de cada um de seus funcionários e do impacto desse desempenho nos resultados organizacionais, sendo esta uma função precípua para a organização***.

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado. Na literatura são encontra dos vários objetivos para a avaliação de desempenho individual, que variam conforme a abordagem dos autores.

Entretanto, existem aspectos em que eles são convergentes, entre os quais estão a definição clara que possibilite a compreensão por todos e a sua utilização como ferramenta gerencial para a área de gestão de pessoas (LUCENA, 1995; BERGAMINI, 1999).

***Faz-se necessário avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados.***

Apesar de ter maior capacidade de investimento e de inovação, as organizações do setor privado implantaram os seus sistemas de avaliação baseados nas organizações do setor público, principalmente, nas organizações militares, pioneiras na implantação de sistemas de avaliação.

Em conseqüência, esta atividade passou a ocupar lugar de destaque na administração de pessoal de todas as organizações públicas ou privadas que buscam o sucesso e, para o que, têm que se tornar competitivas, as primeiras visando o bem-estar social e as últimas o lucro. Assim, todo profissional, seja no setor público ou privado é um ator do processo, seja como avaliador, avaliado ou como ambos.

Vários são os conceitos da avaliação de desempenho. Chiavenato (1997) e Pontes (1999) conceituam a avaliação de desempenho da seguinte forma:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado (PONTES, 1999, p. 24).

O processo inicia-se com a definição dos resultados desejados, tendo como parâmetros o planejamento e as estratégias da empresa, desenvolve-se por intermédio do acompanhamento diário dos resultados obtidos e da contínua solução dos problemas identificados e finaliza-se com a revisão final dos resultados alcançados, para a elaboração de propostas futuras. Trata-se de um processo contínuo e retroalimentável. Para isto, a avaliação de desempenho, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer um *feedback* constante.

Considerando que o papel dos líderes é, justamente, planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho, a avaliação de desempenho é função primordial dos líderes de uma organização. A metodologia da avaliação de desempenho deve preocupar-se com o comportamento das pessoas no trabalho e não com as pessoas em si. A preocupação constante deverá ser o desempenho. Não deverá ser confundida com a avaliação do potencial, nem com a avaliação de cargos.

A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do indivíduo em termos de seu crescimento no trabalho. Por sua vez, a avaliação de cargos preocupa-se em estabelecer o valor relativo dos cargos da organização, para encontrar uma hierarquização destes e estabelecer uma possível carreira.

**6.3.2 OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico, ou seja, melhorar os resultados dos recursos humanos na organização, a avaliação de desempenho procura uma variedade de objetivos intermediários, segundo Chiavenato (1997, p. 343):

1*. adequação do indivíduo ao cargo;*

*2. treinamento;*

*3. promoções;*

*4. incentivo salarial ao bom desempenho;*

*5. melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;*

*6. auto-aperfeiçoamento do empregado;*

*7. informações básicas para pesquisa de recursos humanos.*

*8. estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;*

*9. estímulo à maior produtividade;*

*10. oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;*

*11. retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;*

*12. outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.*

Pontes (1999, p. 26) define como principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho os seguintes:

1. *tornar dinâmico o planejamento da organização;*
2. *conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;*
3. *estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;*
4. *obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;*
5. *melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;*
6. *dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;*
7. *gerar informações.*
8. *tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;*
9. *estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;*
10. *servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;*
11. *servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e*
12. *servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.*

**6.3.3 GESTÃO DO DESEMPENHO**

Mais importante do que avaliar o desempenho é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Esta gestão tem como vetor principal o acompanhamento do desempenho. Um acompanhamento ágil e oportuno identificará se o integrante da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, ascendente ou descendente, permitindo aos avaliadores ou órgãos responsáveis as informações necessárias à realização de uma retroalimentação (*feedback*) do processo.

A gestão de desempenho constitui o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho. Define o campo operacional no qual as ações se processam e os problemas ocorrem, possibilitando aos avaliadores saber se os integrantes da organização estão trabalhando na direção dos resultados esperados; aferir a qualidade, o cumprimento de prazos e o volume de produção e de custos; analisar o preparo e a competência dos integrantes da organização para desempenhar suas funções, assim como identificar suas necessidades de desenvolvimento; analisar as variáveis do ambiente organizacional que afetam positiva ou negativamente o desempenho; dar *feedback* aos avaliados sobre o seu desempenho e antecipar-se nas ações necessárias para evitar que o desempenho seja desviado dos resultados esperados.

***A avaliação periódica de desempenho, caracteriza-se como uma importante ferramenta de aprimoramento dos recursos humanos da Administração Pública. É um salto na busca pela eficiência.***

Um dos principais objetivos da avaliação é o levantamento de informações dos servidores, quanto à sua eficiência diante do serviço público. Como a estruturação desta avaliação está se formando para que ocorra anualmente, pode-se perceber que os resultados práticos do ano anterior podem influenciar a avaliação subsequente, daí poder afirmar que tal avaliação se contradiz nos seus próprios termos.

Possui como característica, a relação de controle de resultados no serviço público, é dizer, tal procedimento, como bem explicitado no inciso III, § 1º, do art. 41 da CF/88, visa garantir a plena e execução de qualidade dos serviços públicos, na maneira em que provoca a instabilidade do servidor, que terá receio de praticar as suas atividades de forma desidiosa. Desta forma, pode-se averiguar o “*quantum”*  cada servidor disponibiliza da sua eficiência para a Administração.

Ocorre que, no âmbito da Administração Pública, tal avaliação está inserida como forma de se afastar o servidor da estabilidade, e por consequência do serviço público. Caso o servidor tenha sido reputado como ineficiente, a autoridade competente, através de ato exoneratório, formalizará o seu desligamento do serviço público.

## **6.3.4 COMO FAZER AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?**

## ***Não existe uma sequência única de processos para realizar a avaliação, abaixo esta listado um as 9 etapas mais usuais para desenvolver a avaliação de desempenho:***

### ***Etapa 1 – Planejamento e Definição da metodologia a ser utilizada***

Planejar o processo de avaliação de avaliação. Avaliar e escolher entre um dos tipos de avaliação de desempenho que será utilizada. Posteriormente, definir quem irá participar da avaliação, como por exemplo, membros de comissão.

***Passo 2 – Escolher os critérios de avaliação***

Se a sua empresa adota uma [gestão pautada em competências](https://blog.luz.vc/o-que-e/voce-ja-ouviu-falar-de-gestao-por-competencias/), com certeza vai facilitar o processo de escolha dos critérios essenciais que devem ser avaliados. Mas independentemente disso, basta escolher quais são as habilidades e capacidades mais valorizadas pelo seu negócio, colaboradores e para o cargo em questão. ***Nas empresas públicas existem objetivos normatizados em lei e que devem ser observados***.

Algumas vezes olhar para os *objetivos, metas e indicadores de desempenho* da empresa pode ajudar nessa definição. Lembre-se de escolher competências que possam ser avaliadas no dia a dia por meio da percepção de comportamentos. Devem ser evitados os itens subjetivos para fazer uma boa avaliação de desempenho por competências. Para fazer uma avaliação de desempenho baseado em atividades e resultados, lembre-se de especificar bem quais serão elas e seus pesos na avaliação.

***Etapa 3 - Construção e validação do formulário de avaliação***

Nessa etapa os formulários de avaliação deverão ser elaborados, e posteriormente submetidos a aprovação.

### ***Etapa 4 – Determinar periodicidade da avaliação***

Você precisa entender a realidade da sua empresa. No mercado, as opções mais utilizadas são as avaliações de desempenho semestrais ou anuais. No entanto, há empresas na qual um responsável prefere fazer reuniões semanais de acompanhamento com o colaborador. Nas empresas públicas ver a normativas legais de prazo ( 01 ano)

***Etapa 5 – Sensiblização dos envolvidos no processo de avaliação***

Essa etapa envolve dar conhecimento para todos os envolvidos no processo, sobre a importância e objetivos da avaliação, para que se possa obter a colaboração de todos. Visto que, o comprometimento das pessoas é fundamental para o êxito do processo de avaliação.

### ***Etapa 6 – Realizar a avaliação de desempenho***

Consiste em aplicar uma ficha de avaliação ou questionário que deve ser preenchido pelos funcionários. É importante frisar aqui que quanto mais automatizado o processo for, melhor, porque gera menos trabalho operacional de tabulação e coisas do tipo.

### ***Etapa 7 – Documentar as avaliações***

É indiscutível que tudo que é avaliado precisa ser documentado de alguma forma. Por isso, usar uma planilha ou software de avaliação de desempenho por competências vai te ajudar a ter todo o processo realizado de maneira rápida e prática. O Uso de tecnologia tanto na aplicação como nos registros facilita o processo

### ***Etapa 8 – Meritocracia e plano de melhorias***

É mais do que essencial que a avaliação de desempenho da sua empresa sirva para alcançar os objetivos propostos. É por isso que o gestor de recursos humanos precisa ter a avaliação atrelada a planos de melhorias e de meritocracia (nas empresas públicas seguir as normativas previstas em lei).

***Etapa 9- Feedback***

Após o termino da avaliação e registros dos dados, os funcionários e gestores devem ter ciência de seus resultados.

**6.3.5 QUEM DEVE AVALIAR O DESEMPENHO?**

Autores como Dessler (2003) e Chiavenato (2004), afirmam que a avaliação pode ser feita pela própria pessoa (autoavaliação), pelo gerente, pela pessoa e o gerente, pela equipe de trabalho, pelos parceiros ao redor (360º), para cima, pelo órgão de RH ou pela comissão de avaliação.

***Formas de Avaliação:***

• ***AUTOAVALIAÇÃO*** – É o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior. Cada pessoa se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa;

• ***O GERENTE*** – O supervisor geralmente está na melhor posição para observar e avaliar o desempenho do seu funcionário, além de ser o responsável por esse desempenho;

• ***O INDIVÍDUO E O GERENTE*** – Nessa alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. Um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados;

• ***A EQUIPE DE TRABALHO*** – Nesta modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um as providências necessárias para a sua melhoria. Esse tipo de avaliação tem se tornado mais popular e podem ser efetivas;

• ***AVALIAÇÃO 360º*** – Com a avaliação 360º, as informações sobre o desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos. Em geral, avaliação 360° é usada para desenvolvimento, não para aumentos salariais. O processo normal é fazer com que várias pessoas preencham pesquisas de avaliação sobre um indivíduo; sistemas computadorizados compilam os dados em relatórios individualizados que são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. Ela pode então se reunir com seu supervisor para desenvolver um plano de autodesenvolvimento;

• ***AVALIAÇÃO PARA CIMA*** – Algumas empresas fazem com que os funcionários avaliem o desempenho dos seus supervisores um processo que muitos chamam de feedback ascendente. Esse feedback pode ajudar os gerentes a diagnosticar estilos de gerenciamento, identificar potenciais problemas pessoais e executar ações corretivas com determinados gerentes quando for necessário;

* ***COMISSÃO DE AVALIAÇÃO*** – Um comitê de avaliação é geralmente composto pelo supervisor imediato do funcionário e por três ou quatro outros supervisores. O uso de múltiplos avaliadores pode ser vantajoso, pois pode anular problemas como os vieses individuais dos avaliadores. Pode ser também uma maneira de avaliar as diferentes facetas do desempenho de um funcionário observadas por diferentes avaliadores. É provavelmente por isso que as avaliações compostas tendem a serem mais confiáveis, justas e validas do que aquelas feitas por apenas um supervisor;

• ***O ÓRGÃO DE RH*** – Nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização. Quase sempre, as informações sobre o desempenho são obtidas com cada gerente e processadas e interpretadas, gerando relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de RH.

**6.3.6 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os Métodos de Avaliação de Desempenho de são utilizados para diagnosticar e analisar o [desempenho](http://pt.wikipedia.org/wiki/Desempenho) individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Fornece à [Administração de recursos humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_de_recursos_humanos) informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, treinamento e planejamento de carreira, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

***Vários são os métodos de avaliação, métodos tradicionais, métodos modernos,cabe a cada gestor determinar o método mais adequado à sua organização.***

O resultado da avaliação será um relatório que, especificamente, descreve as melhorias recomendadas, para que possam ser aplicadas de forma direta.

Existem vários sistemas, ou Métodos de Avaliação de Desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

* **Escalas gráficas de classificação:** é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.
* **Escolha e distribuição forçada:** consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
* **Pesquisa de campo:** baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada [líder](http://pt.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADder), para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
* **Incidentes críticos:** enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.
* **Comparação de pares:** também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.
* **Relatório de performance:** também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.
* **Avaliação por resultados: é um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados**. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.
* **Avaliação por objetivos**: baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto-avaliação para discussão com seu gestor.
* **Padrões de desempenho:** também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.
* **Frases descritivas**: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, ompreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização:

* **Avaliação de competências e resultados**: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.
* **Avaliação de potencial:** com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.
* [**Balanced Scorecard**](http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard): sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico.

**6.3.7 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA PÚBLICA**

Nas Empresas públicas existem dois tipos de Avaliação de desempenho a saber:

1. *Avaliação periódica de desempenho;*
2. *Avaliação especial de desempenho ou avaliação em estágio probatório**( discutida no item 6.2)*

***AVALIAÇÃO Periódica de Desempenho x AVALIAÇÃO ESPECIAL DE DESEMPENHO (Estágio Probatório)***

Do ponto de vista prático, a avaliação periódica de desempenho carece de fundamentos para a sua própria existência. Tentou o legislador fazer uma analogia à avaliação especial ou final de desempenho, que é realizada geralmente, de acordo com as leis que dispõem sobre os estatutos dos servidores  públicos, nos quatro últimos meses, antes de se completar os 3 (três) anos exigidos de efetivo exercício. Esta avaliação possui razão de ser, no sentido em que  é analisada do servidor a sua aptidão, bem como as condições para  a sua permanência no funcionalismo público, sendo um dos requisitos para a aquisição da estabilidade. (Conforme foi descrito no item 6.2)

***AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO:***

Não obstante ter sido destacada a importância da utilização da avaliação de desempenho enquanto ferramenta de apoio à decisão pelos gestores, vislumbra-se que o mundo corporativo utiliza métodos para avaliação de suas organizações que não são apropriados para o setor público (BEHN, 2003). Sobre o tema, a gestão por resultados destaca-se como uma alternativa a ser utilizada para se alcançar uma maior efetividade das políticas públicas, sugerindo-se que a orientação da administração pública seja realizada por meio de indicadores e metas (ABRUCIO, 2007).

**Analisando a questão, Behn (2003) afirma serem 8 (oito) as razões que justificam a Avaliação de Desempenho no âmbito das organizações públicas**:

*1) Avaliar se a organização possui boa performance;*

*2) Controlar, conhecendo se os gestores e seus subordinados estão fazendo a coisa certa; 3) Saber em quais programas, pessoas ou projetos o orçamento deve ser gasto;*

*4) Motivar, na medida em que se conhece o que é necessário fazer para melhorar a*

*performance da organização;*

*5) Promover a organização, divulgando aos superiores, legisladores, stakeholders, jornalistas e cidadãos que a organização está fazendo um bom trabalho;*

*6) Comemorar o sucesso, sabendo-se quais realizações merecem esse importante ritual organizacional;*

*7) Aprender o que está ou não funcionando na instituição;*

*8) Aprimorar, conhecendo-se o que se deve fazer diferentemente para melhorar a performance da organização. Todavia, a escolha do método de avaliação de Desempenho dependeria inerentemente do propósito a ser alcançado com tal avaliação, no âmbito das organizações públicas (BEHN, 2003).*

**6.3.7.1 Aspectos Legais Da Avaliação De Desempenho Nas Empresas Públicas**

**- Pagamento de gratificações**

o [**Decreto nº 7.133/2010**](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm), que regulamenta os critérios e procedimentos gerais para a realização das avaliações de desempenho no serviço público, instrumentos que fornecem subsídios ao pagamento das gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal.

Para realizar as avaliações de desempenho, cada órgão ou entidade deverá criar uma Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho (CAD), composta por representantes indicados pelo dirigente máximo e por membros indicados pelos servidores. A comissão participará de todas as etapas do ciclo de avaliação dos servidores e dos órgãos públicos e poderá julgar, em última instância, os recursos interpostos contra os resultados da avaliação.

Os critérios e procedimentos específicos para avaliação institucional e individual deverão ser estabelecidos por cada um dos órgãos ou entidades, a partir das diretrizes estabelecidas no decreto.

***- PERDA DO CARGO POR INSUFICIENCIA DE DESEMPENHO***

*Regulamenta o disposto no inciso III do § 1º do art. 41 e no art. 247, da Constituição Federal de 1988.*

*Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.* [*(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

*§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:*

*I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;* [*(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

***II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;*** [***(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)***](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

***III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.***[*(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

*§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.* [*(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

*§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.* [*(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)*](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6)

*§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.*

**- LEI N. 11.784/2008.**

*Entre, outros, institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*

CAPÍTULO II - DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

***Art. 140.  Fica instituído sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:***

***I - promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos; e***

***II - subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e  movimentação de pessoal.***

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**6.3.8 O Princípio da Eficiência como parâmetro da Avaliação Periódica de Desempenho nas empresas públicas**

O princípio da eficiência é o principal elemento de fundamentação da existência da avaliação periódica de desempenho. Caracteriza-se pois, tal avaliação, como uma representação da concretização do princípio em questão. Mas, será mesmo que o servidor que porventura venha a ser reprovado em avaliação periódica é realmente ineficiente?

***Observa-se que a ineficiência do serviço público prestado por seus servidores pode decorrer de medidas dos administradores que ao invés de aperfeiçoar, qualificar e retribuir condignamente os servidores de carreira, oriundos de concurso público, empenham esforços em aumentar e criar cargos comissionados, os quais não detêm responsabilidade de continuidade do serviço público.***

Além disso, tais cargos comissionados, muitas vezes são vinculados ao cenário político-partidário, em que partidos políticos dividem literalmente o número  de cargos dispostos em um órgão ou até mesmo em um ente público, ou seja, são cargos ocupados pelo período de quatro anos, analisando-se que com o ingresso de um novo chefe do Poder Executivo, por exemplo, todas essas cadeiras são entregues à nova situação.

*Isso ocasiona uma instabilidade dos órgãos públicos e, por consequência, uma grande instabilidade na realização dos serviços públicos, visto que projetos, ações, planos de estratégia administrativa, que porventura estejam em curso, muitas vezes são abandonados, para que haja a nova “roupagem” de acordo com os novos representantes da Administração Pública*.

A avaliação periódica de desempenho surgiu como uma opção para evitar que o servidor depois de superado o período do estágio probatório de três anos, previstos no caput do art. 41, da Constituição Federal, sinta-se em pleno conforto por ter certeza de que não será demitido, caso negligencie suas funções, acobertado pela estabilidade, havendo pois, que atender ao requisito imposto pelo inciso III, §1º    do mesmo artigo.

**MATERIAL COMPLEMENTAR:**

**

|  |
| --- |
| **ASSISTA**   1. **VIDEO = Avaliação de Desempenho**   https://www.youtube.com/watch?v=AjAX30YV89c&t=39s |

**LIVROS COMPLEMENTARES..... UM POUCO MAIS DE CONHECIMENTO**

**E também selecionamos alguns livros que vão complementar ainda mais o seu conhecimento**

|  |
| --- |
| Resultado de imagem para IMAGEM DE LIVRO LUCENA,Maria Diva da Salete. Planejamento Estratégico de Recursos Humanos - 2ª Ed. São Paulo, Atlas. 2017. BERGAMINI, Cecília Whitaker e BERALDO, Deobel G. R.: Avaliação de desempenho humano na empresa. Ed. Atlas, São Paulo, 2006.. |

|  |
| --- |
| **Organizadora do Conteúdo : Profa. WILMA MARIA DA COSTA**  **Conteúdo da aula organizado conforme referências abaixo relacionadas.** |

**REFERÊNCIAS:**

BARATA, Ana Maria. **Questões Relevantes Sobre Concurso Público**. Disponível em: <http://www>. mpto. mp.br/cint/cesaf/arqs/040610091213.pdf. Acesso em: 19/01/2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Diobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa . São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, Igor Lúcio D. A. Lemos. Avaliação de Desempenho. http://www.ambitojuridico. com.br/site/index.php?n\_link=revista\_artigos\_leitura&artigo\_id=9259. Acesso em 15/01/2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22ª ed. São Paulo: Atlas: 2009.

LUCAS, Ivan. **Estágio Probatório**. Disponível em: <https://blog>. grancursosonline.com.br/ estagio-probatorio-saiba-tudo-com-o-professor-ivan-lucas/. Acesso em: 22/01/2018.

LUCENA, Maria Diva de Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MOTA, Fabricio. **Concurso Público: direito à nomeação e à existência de cadastro de reserva**. Disponível em: [http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/160/157. Acesso em 22/01/2018](http://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/viewFile/160/157.%20Acesso%20em%2022/01/2018).

# OLIVEIRA. Daniele Cristina Biondi de Oliveira. A Gestão dos Métodos de Avaliação de Desempenho. Disponível: [https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-dos-m%C3%A9todos-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-desempenho -daniele-de-oliveira](https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-dos-m%C3%A9todos-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-desempenho%20-daniele-de-oliveira). Acesso em: 30/01/2018.

RANGEL, Carlos Alberto Boechat. CANELLO, Julio. **Cartilha Do Estágio Probatório**. Disponível em: [http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha\_estagio\_probatorio.pdf. Acesso](http://nfr.ufsc.br/files/2012/12/cartilha_estagio_probatorio.pdf.%20%20Acesso) em: 24/01/2018.

SAKANO, Adriana Milena. Et, al. Avaliação de Desempenho: Conceito, Objetivo e Metodologia. Disponível em: [http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta\_edicao/07.pdf. Acesso em 26/01/2018](http://www.revistareage.com.br/artigos/quinta_edicao/07.pdf.%20Acesso%20em%2026/01/2018).

SCATOLINO. Gustavo. Perda de Cargo e Avaliação de Desempenho. Disponível em: <https://blog.grancursosonline.com.br/perda-do-cargo-e-avaliacao-de-desempenho-por-gustavo-scatolino/>. Acesso em 31/01/2018.